

VERS UNE DEMARCHE CONSTRUCTIVE POUR UNE NEGOCIATION RAISONNEE - COMPORTEMENTS SOCIAUX

Damien MBAMBI MBUNGU

*Institut Supérieur Pédagogique de Kangu (ISP/KANGU) de
TSHELA-R.D.C.*

damienmbambi@gmail.com

Résumé

Les oppositions entre les personnes sont une réalité inéluctable tant que les motivations inconciliables, contradictoires ne cesseront de se heurter à des intérêts communs ou divergents. Les différends surgissent entre les hommes à tous moments : dans la famille, dans la société, dans l'entreprise, aussi bien qu'à l'échelle régionale ou des nations. Face à ces problèmes, la motivation responsable est de parvenir à convaincre les parties adverses sans faire la guerre. Cette résolution requiert alors une forme de négociation raisonnée, pour autant que la négociation est un domaine particulier où peut s'appliquer une discussion visant à mettre fin à un conflit ou à parvenir à un accord. Dans une perspective d'amélioration continue de la démarche stratégique de négociation, la vision de cette recherche s'articule sur une base théorique permettant de documenter le processus et d'alimenter les pratiques constructives susceptibles d'apporter un éclairage sur les spécificités du processus de résolution des conflits pour un accord judicieux.

Termes clés : *problème, conflit, négociation, adversaire, accord.*

Summary

Oppositions between people are an inevitable reality as long as irreconcilable, contradictory motivations continue to clash with common or divergent interests. Disputes arise between people at all times: in the family, in society, in business, as well as on a regional or national level. Faced with these problems, the responsible motivation is to succeed in convincing the opposing parties without waging war. This resolution then requires a form of reasoned negotiation, provided that negotiation is a particular area where a discussion aimed at ending a conflict or reaching an agreement can be applied. From a perspective of continuous improvement of the strategic negotiation approach, the vision of this research is based on a theoretical basis making it possible to document the process and to fuel constructive practices likely to shed light on the specificities of the negotiation process. conflict resolution for a judicious agreement.

Key terms : *problem, conflict, negotiation, adversary, agreement.*

Introduction

La nécessité de collaboration se fait sentir partout. Dans la vie privée,

selon la manière de gérer les conflits interpersonnels, une famille reste unie ou se divise. Dans la société, des individus et des organisations adoptent des méthodes comme la médiation pour résoudre leurs conflits au détriment des procès juridiques interminables et coûteux. Dans le monde des affaires, les entreprises forment des alliances stratégiques avec leurs concurrents, parfois les plus tenaces. Les travailleurs et les entrepreneurs comprennent que, travailler ensemble est un tremplin pour atteindre les objectifs poursuivis. De même, les nations usent de toutes les ressources de la diplomatie et arrivent même à coopérer avec leurs anciens adversaires pour survivre.

Dans son ouvrage intitulé : « Comment négocier avec les gens difficiles », l'auteur Ury révèle « que globalement, la coopération devient la clé de la survie. La sauvegarde de l'environnement et de l'édification d'une économie prospère sont des défis qui ne peuvent être relevés que si des nations rivales apprennent à coopérer. La guerre devient un moyen de plus en plus onéreux et de moins en moins concluant de résoudre des conflits graves. Bien que coopérer ne veut pas dire mettre fin aux rivalités » (Ury 1993 :7, a).

« L'incompatibilité est bien à la base du conflit, et c'est ce en quoi il se distingue du désaccord : le désaccord n'est pas un conflit. On peut être en désaccord sans être en conflit car chaque protagoniste peut continuer son existence malgré ce désaccord » (Gatelier, Karine *et al.*, 2017 :17).

Naturellement, il est impossible de vivre dans ce monde sans opposition. Mais nous pouvons gérer nos différences de manière plus constructive. Ainsi, « la négociation est une étape obligée si l'on veut transformer un affrontement en une coopération » (Ury, 1993 :8, b).

Dans cet article, notre souci majeur est celui de promouvoir comment faire naître la coopération et la préserver malgré les obstacles probables et apparemment insurmontables que nous rencontrons tous. Il est évident que nous rencontrons des oppositions : attaques, contre-attaques, colère, suspicions, habitudes tenaces, marchandages, intérêts qui semblent inconciliables, tentatives de gagner par l'intimidation, rapports de force... Néanmoins il existe des techniques utiles et

gagnantes, qui constituent des stratégies adaptées pour transformer un affrontement en une coopération. C'est la négociation raisonnée.

L'objectif fondamental de notre recherche consiste à amener le partisan du domaine, le négociateur, à atteindre le meilleur moyen de s'assurer la coopération des autres, en traitant séparément les questions de personnes et le différend dans toutes les négociations. Se référant aux idéaux de Fisher et Ury, qui invoquent que, « l'essentiel de la démarche est de traiter les personnes comme des êtres humains, et le différend en toute objectivité » (Fisher et Ury 1982 :70, a). Il est vrai qu'il existe plusieurs techniques de négociation, mais nous allons essayer de regrouper quelques techniques les plus gagnantes en vue de servir d'outils spécialisés et pratiques à la stratégie de négociation.

Négociation : aperçu général

Tout le monde est négociateur que l'on veuille ou non. Nous discutons et nous échangeons sur certains points et opinions en vue de parvenir à des accords avec les autres. Les personnes négocient parfois sans se rendre compte.

La négociation selon Ury (1993 :18, c), se veut résolument pragmatique car il soutient que « la négociation est le processus de communication visant à conclure un accord avec des interlocuteurs qui ont des intérêts communs et opposés ». Et cela n'est pas nécessairement l'action de se réunir officiellement autour d'une table pour débattre d'un problème litigieux. Quant au dictionnaire Larousse (2007 :543, a) : la négociation est définie comme des « discussions, pourparlers en vue d'un accord ». En d'autres termes, Fisher et Ury (1982 :14, b) stipulent que « la négociation n'est au fond qu'un moyen d'obtenir des autres ce que l'on désire » : Tandis qu'un accord est une « convention établie entre deux ou plusieurs parties » comme le définit le dictionnaire encyclopédique électronique Microsoft (Encarta, 2009, a). Dans le sens contraire, c'est un problème, un désaccord, une mésentente, un litige, une contradiction de la situation dans laquelle se trouvent les individus ou les groupes d'individus dont l'incompatibilité les conduit à s'opposer.

D'après la traduction du dictionnaire français (Larousse, 2007 :170, b), le conflit est une « opposition d'opinions, de sentiments. Une opposition d'intérêts entre deux pays, deux Etats ». De l'autre côté, l'encyclopédie Microsoft, (Encarta, 2009, b) décrit un différend comme étant « une mésentente résultant d'une divergence d'opinions ou d'intérêts ».

Dans une négociation, deux voies semblent s'ouvrir : l'une de la douceur et l'autre de la dureté. La méthode douce veut préserver la relation et éviter les conflits au détriment de sa position. Le négociateur doux est prêt à toutes les concessions pour parvenir à l'accord. Mais souvent, il lui arrive de connaître le sentiment d'être exploité ou laissé avoir, car il a renoncé à sa position. Cependant, la méthode dure veut à tout prix préserver sa position, soit elle met la relation à rude épreuve, soit elle court le risque de la détruire. Le négociateur dur, lui envisage toutes les situations comme un affrontement de volontés.

De ces deux méthodes découlent une alternative pour résoudre les différends en commun. Il est un moyen d'être doux et dur, conciliant et ferme à la fois. C'est la méthode de la négociation raisonnée. Elle est douce pour les interlocuteurs, dure pour le problème. La négociation raisonnée (*principled negotiation*) : « consiste à trancher les litiges « sur le fond » plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent... Elle permet d'obtenir ce que l'on est en droit d'attendre sans perdre sa dignité ni menacer celle d'autrui. Elle favorise l'honnêteté et la bonne foi des négociateurs tout en les protégeant contre une éventuelle exploitation de cette honnêteté et de cette bonne foi par un adversaire déloyal » (Fisher, R. et Ury, W., 1982 :14, c).

Cette dernière méthode est destinée à tout le monde et dans tous les domaines car elle aboutit au profit commun et consolide la relation entre les parties. Il est vrai que chaque négociation est en effet un cas particulier, mais toutes les négociations possèdent un ensemble de traits communs qui sont fondamentaux. Donc la méthode est toujours aussi valide peu importe l'adversaire et le problème. Qu'il s'agisse d'affronter un négociateur chevronné aussi bien qu'un débutant, un interlocuteur acharné ou amical. Il convient juste de persuader et de convaincre.

Hypothèse et modèle de recherche

L'étude de la problématique portant sur la négociation raisonnée, adopte une approche qualitative. En effet, cette démarche s'avère très pertinente en ce que les méthodes qualitatives, « sont des méthodes d'analyse qui ne recourent ni au calcul ni aux dénombrements, mais qui privilégient les aspects qualitatifs des actions sociales (motivations, jugement, etc.) dans le but de les interpréter et de les comprendre. C'est le cas de la méthode « idéal typique » de Max Weber » : cité par (KINKELA, 2011 :21). Pour Max Weber, le type idéal est : « un moyen de comprendre le sens que les individus donnent à leurs expériences vécues, ce qui conduit à mettre ces dernières en relation avec l'organisation de la société à un moment historique de son évolution » (Paugam, en ligne).

Les hypothèses de notre recherche dérivent du modèle de Fisher et Ury. Les arguments combinés de ces deux auteurs relatifs aux aspects sociaux en matière de la coopération, nous conduiront vers une démarche constructive pour une négociation raisonnée. Pour ce faire, notre article se focalise sur les hypothèses selon lesquelles :

H1 : La négociation raisonnée aboutit à un accord judicieux ;

H2 : L'accord judicieux répond aux intérêts légitimes des parties ;

H3 : Dans la mesure du possible, il résout les conflits d'intérêts équitablement ;

H4 : D'une manière durable, la valeur de cette méthode de négociation tient compte des intérêts de la communauté.

Etude des résultats

Cette étude estime que la négociation raisonnée autrement appelée, négociation sur le fond. Elle est une méthode d'une utilisation facile et universelle et qui repose sur quatre points fondamentaux, dont chacun définit un des paramètres communs à toute négociation, à savoir : du point de vue des hommes, du point de vue des intérêts, du point de vue des solutions et du point de vue des critères.

1. Présentation et interprétation des stratégies

L'analyse des hypothèses de notre recherche interprète les quatre points

de vue relevés ci-haut, dans le but de les faire comprendre selon le cadre de l'approche abordée afin de démontrer l'interdépendance de ces hypothèses en termes des stratégies retenues et de leurs attitudes caractéristiques. Notre recherche a retenu les quatre stratégies suivantes : primo, traiter séparément les questions de personnes et le différend ; secundo, se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; tertio, imaginer des solutions procurant un bénéfice ; et enfin, quarto, exiger l'utilisation de critères objectifs.

S1 : Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Dans la société, dès qu'il s'agit de régler un différend, tout le monde rencontre les mêmes difficultés. Au lieu de se mettre d'accord pour servir les intérêts, les gens ne se comprennent pas et se laissent gagner par la colère, le désarroi et se sentent visés personnellement aussitôt qu'on aborde le sujet. Or dans le débat, il vaut beaucoup mieux que les négociateurs se considèrent comme des partenaires, attachés l'un et l'autre à la recherche d'une solution avantageuse pour tous les deux camps. Ce qui prévaut complètement c'est l'intérêt véritable de chacun.

Attitudes et techniques à adopter :

Les négociateurs sont des hommes comme les autres. La partie adverse est composée des êtres humains. Et que chacun vient à la table de négociation avec son bagage affectif, ses certitudes, ses convictions, son passé, ses opinions et ses réactions imprévisibles. Si l'on oublie que l'adversaire, est un homme qui peut réagir avec sa sensibilité, on mène alors la négociation à la catastrophe.

L'intérêt du négociateur est double : le différend et la relation avec l'adversaire. On négocie, d'une part, pour servir ses propres intérêts ; mais, d'autre part, on est toujours plus ou moins intéressé à la poursuite de sa relation avec l'adversaire. Il est à noter que les problèmes des hommes ont une conséquence très grave dans une négociation. La guerre de positions contribue à aggraver la confusion entre les questions de personnes et de fond.

Un esprit clair, une faculté de communication facile, une sensibilité justement mesurée, un regard tourné vers l'avenir et une attitude résolue constituent la base de toute relation humaine. Il faut franchement traiter

séparément les questions de relation et celles de fond. Dans ce cas, on peut alors utiliser les mêmes méthodes que les psychologues dans la résolution des problèmes humains, qu'ils ont classés en trois catégories fondamentales qui les recouvrent tous : perception, sensibilité et communication.

La perception est l'un des talents les plus essentiels d'un négociateur. Le pouvoir de se mettre dans la peau de son adversaire est important si l'on veut avoir une quelconque influence sur lui. C'est alors qu'on arrive à savoir, comme si l'on était à l'intérieur de sa tête, où ses idées lui orientent et le degré réel de sa conviction. Les craintes que l'on entretient ne sont pas forcément les intentions de l'adversaire. Les difficultés ne sont pas nécessairement le fait de l'adversaire. Quand on a des points de vue divergents, il est bon de les exprimer ouvertement et d'en discuter ensemble. Si l'adversaire ne se sent pas concerné par les débats, il aura probablement du mal à en admettre le résultat. Ainsi, il faut faire des propositions conformes aux principes de l'adversaire.

L'affectivité des négociateurs instille l'impasse, quand ce n'est pas la rupture. La négociation est une collaboration constructive destinée à mettre sur pied la solution d'un problème commun. Plus les participants ont l'impression que l'enjeu est d'importance, plus ils se sentent menacés. Les émotions des uns entraîneront celles de leurs vis-à-vis. D'où, il faut avant tout savoir reconnaître et comprendre ses propres sentiments et ceux des autres. Les émotions ont explicitement droit de cité dans la négociation. C'est pourquoi, l'on doit alors fournir à l'adversaire la possibilité de se défouler. Aussi bien d'éviter de répondre aux explosions de colère. Mais plutôt, de faire des gestes symboliques.

La communication est le jalon. La négociation est en effet un moyen de communiquer l'un avec l'autre dans le but de prendre une décision commune. Mais la communication se heurte à trois difficultés principales. Dans le premier cas, les négociateurs ne s'adressent pas réellement les uns aux autres ou pas de manière à se faire comprendre. Mais parfois, alors même que l'on s'adresse clairement et directement à l'adversaire, on n'est pas assuré d'être entendu. C'est la deuxième difficulté de communication. Mais encore, si l'on n'écoute pas la partie adverse, il n'y a évidemment pas de communication. Le malentendu

constitue alors la troisième difficulté de communication, car ce que dit l'un est interprété par l'autre. Par conséquent, la clé est qu'il faut écouter attentivement et manifester clairement que l'on comprend. Ensuite, parler de manière à être compris. Et, ne pas parler des autres mais de soi-même.

Mieux vaut prévenir. Il est toujours préférable de traiter les questions de personnes avant qu'elles deviennent des problèmes. Un négociateur doit construire et entretenir des relations personnelles avec son vis-à-vis pour qu'elles servent de tampon entre eux lors des phases violentes de la négociation.

S2 : Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions

Plus on lutte résolument sur les questions de fond, plus rapidement on y apporte une solution décisive. Plus on se montre conciliant avec ceux de camp adverse, meilleures sont les relations et plus on a des chances d'aboutir à un accord. Faute de quoi, on risque de rater le but.

Attitudes et techniques à adopter :

Pour trouver une solution judicieuse, il faut concilier les intérêts, pas les positions. Les intérêts en jeu caractérisent le différend ; et, une guerre de positions recouvre autant d'intérêts communs ou conciliables que d'intérêts antagoniques.

Les intérêts en jeu se déterminent en se posant la question « Pourquoi ? » qui est une technique très simple consistant à se mettre à la place de l'adversaire. Aussi bien la question « Pourquoi pas ? » pour étudier le choix de l'adversaire. Il faut ensuite essayer de deviner la solution première et ses pertinences. Encore, de comprendre que chaque partie a plus d'un intérêt en jeu. Également, de comprendre que ce sont les exigences fondamentales de l'être humain qui jouent le rôle le plus important. Enfin, il faut faire une liste des différents intérêts pour mieux les cerner.

Le négociateur doit aborder la question de ses préoccupations. Il s'agit de : expliquer d'une manière concrète ; reconnaître ouvertement que les intérêts de l'adversaire font partie de la discussion ; poser la question avant de donner sa solution ; oublier le passé pour se tourner vers

l'avenir ; savoir se montrer résolu sans cesser d'être conciliant ; et, être ferme sur la question débattue et conciliant avec les participants.

S3 : Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

Quand on participe à une négociation où il y a plus de deux parties en présence, il est absolument indispensable d'avoir de l'imagination. Dans la moindre discussion, c'est cette faculté qui ouvre les portes et permet de trouver de multiples solutions satisfaisantes pour tout le monde. Il ne faut donc pas hésiter à imaginer avant de faire un choix. On doit inventer d'abord pour décider ensuite. Sur ce, l'on doit apprendre à reconnaître les intérêts partagés et à concilier les intérêts divergents. En définitive, il faut aider l'adversaire à prendre sa décision.

Attitudes et techniques à adopter :

La tension qui règne au cours des négociations stimule l'esprit critique. La recherche de la seule et unique réponse amène droit au but. Mais, le fait de se borner dès le début, à chercher une réponse, la seule et unique, perdra toutes les chances de trouver une série de possibilités parmi lesquelles choisir une solution judicieuse. L'hypothèse selon laquelle les limites du gâteau sont fixées une fois pour toutes. C'est une attitude qui empêche les négociateurs de proposer davantage de bonnes solutions.

L'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui. Cette attitude est égoïste et peu perspicace ne peut amener qu'à prendre des positions partisans qu'on défende avec des arguments partiels pour aboutir à des solutions à sens unique.

Dissocier l'invention et la décision. Cette technique amène les participants à imaginer le plus de solutions possibles à la question posée. Sa règle de base est de bannir tout esprit critique et tout jugement qui freineraient l'imagination. Selon les besoins et les moyens, on peut élaborer sa propre méthode. Il faut alors élargir le champ des possibilités. A ce stade de négociation, on organise des séances de remue-méninges qui travaillent selon qu'ils sont en fait à la recherche de la bonne réponse et non du bon chemin. Lors des assises de remue-méninges, les participants aménagent, préparent l'espace précis dans lequel prendra la négociation.

Rechercher un bénéfice mutuel. Il s'agit ici de chercher les points qui procurent de grands bénéfices à l'un sans coûter cher à l'autre, et vice versa. Des différences dans les préoccupations, les priorités, les croyances, les pronostics et l'attitude face au risque, font tout ce qui rend un accord possible. Les comportements à prendre sont : apprendre à reconnaître les intérêts communs, et rendre les intérêts divergents complémentaires.

Faciliter la tâche de l'adversaire quand il devra se prononcer. Dans la mesure où le succès de la négociation dépend de l'adhésion de l'adversaire à une solution que l'on souhaite, la moindre des choses serait de lui faciliter la tâche. Au lieu de lui mettre des bâtons dans les roues, il faudrait lui proposer un choix aussi peu douloureux que possible. Pour parvenir, il faut dès lors se mettre à la place de l'adversaire car, menacer ne suffit pas.

S4 : Exiger l'utilisation de critères objectifs

Les principes objectifs soutiennent et interdisent de céder à la pression. En occurrence, le bon droit fait la force. Mais si la partie adverse s'obstine et refuse de fournir un quelconque argument objectif pour justifier sa position, il n'est plus de négociation possible. Alors avant de se décider en faveur d'une solution, on aura intérêt à s'assurer qu'on n'a pas négligé l'existence d'un critère objectif qui rendrait l'offre raisonnable.

Attitudes et techniques à adopter :

Les décisions fondées sur la seule volonté sont coûteuses : en cas de conflit, les gens se lancent d'ordinaire dans la négociation de position. Chacun expose ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas. L'un exige des concessions sur le fond sans exposer d'autres arguments que ses exigences elles-mêmes. Alors que le règlement de conflits d'intérêts basé sur la volonté revient cher et non clairvoyant. Il faut donc négocier sur une base indépendante de la volonté des parties en présence, c'est-à-dire sur la base d'un critère objectif.

2. Discussion des résultats

Aucune stratégie ne peut garantir le succès si la balance penche trop du côté de la partie adverse. Il y a des réalités difficiles à modifier dans toute

négociation. Face à la puissance, ce qu'on peut espérer de mieux d'une méthode de négociation, ce qu'elle permette d'atteindre deux buts. Premièrement, elle empêche de conclure un accord que l'on devrait refuser. Deuxièmement, elle aide à tirer le meilleur parti des atouts que l'on a en main afin, si l'on obtient un accord, que les intérêts soient pris en compte autant que l'on pourrait en avoir.

Pour se protéger dans une négociation, on peut se fixer à l'avance un seuil non négociable pour ne pas risquer de prendre une décision qu'on pourrait regretter par la suite. Mais, cette décision étant la représentation d'une position immuable, le seuil non négociable est une entrave à l'imagination, il réduit le besoin d'inventer une solution à mesure de concilier les intérêts divergents des parties pour le plus grand bénéfice mutuel.

Somme toute, il existe un moyen d'évaluer tout accord pour savoir si l'on a intérêt ou non, c'est la MESORE. Ce mot qui veut simplement dire, « meilleure solution de rechange ». La MESORE est le critère sur lequel on devrait s'appuyer pour évaluer toute proposition d'accord. Il est un meilleur outil d'évaluation des solutions qui permet d'envisager toutes sortes de variantes et de possibilités. Au lieu de rejeter purement et simplement toutes les solutions qui ne correspondent pas au seuil non négociable qu'on s'est fixé à l'avance, on peut comparer toutes les propositions avec la MESORE et retenir celles qui se révèlent plus favorables.

Pour élaborer des MESORE acceptables, il faut se livrer à ces trois opérations différentes, à savoir : inventer une série de solutions de repli auxquelles on pourrait raisonnablement se résoudre si l'accord était impossible ; creuser à fond quelques-unes des idées les plus séduisantes et mettre au point leur application pratique ; choisir provisoirement la meilleure solution. Un négociateur qui possède une MESORE est donc plus apte non seulement à déterminer l'accord minimum qu'il peut accepter mais encore à l'obtenir. La MESORE est la ligne de conduite la plus efficace qu'on puisse adopter quand on affronte un négociateur apparemment plus puissant. Mais, au moment où l'on veut révéler sa MESORE, il vaut mieux le faire d'une manière qui respecte les bonnes relations, la communication à double sens, et qui souligne la légitimité de

L'offre finale et suggère en quoi cette dernière satisfait les intérêts de l'autre partie pour aboutir à une solution conciliante.

Conclusion

L'enjeu crucial de notre recherche consiste expressément à consolider une démarche constructive de la négociation raisonnée, susceptible de produire des accords judicieux et des décisions efficaces, exempts des positions et conclus à l'amiable. Bien entendu, la négociation est une source de tensions entre les parties et risque de détériorer les relations existantes. Dans cette démarche, nous avons tenté d'adopter une approche explicative des stratégies adéquates en la matière.

La méthodologie admise par notre étude est différente de celle des études empiriques. Nous avons essayé de démontrer à travers le modèle de recherche développé par Fisher et Ury, que la négociation raisonnée requiert certaines dispositions. Dans ce sens, la négociation raisonnée s'avère indispensable pour parvenir à conclure en toute sécurité des accords avantageux, qui protègent les droits de toutes les parties. Nonobstant, le commun des mortels semble indifférent aux stratégies adaptées à ce domaine. Ce qui explique l'échec dans le processus de discussion et des pourparlers qui n'a engendré que des divisions et divers autres effets destructifs à la place de la coopération.

Notre étude souffre d'une certaine concision car le modèle que nous venons d'élaborer n'est pas trop explicatif et ne prétend nullement à l'exhaustivité. Cette recherche se focalise sur un outil classique, remontant des années 1980, au risque de ses faibles vertus dans le cas de l'évolution des comportements sociaux et des recherches scientifiques. Mais, notre article constitue une opportunité pour renforcer les capacités et les relations entre les négociateurs, permettant ainsi une approche plus globale pour une meilleure gestion des différends, aboutissant à la coopération. John Kennedy était célèbre pour sa capacité à formuler des messages puissants : « Ne négocions pas par peur. Mais n'ayons jamais peur de négocier ». Quant aux auteurs de notre modèle, Fisher et Ury, « L'efficacité d'un négociateur s'accroît aussi quand il croit à ce qu'il dit et à ce qu'il fait... à condition de penser ce que l'on dit et de dire ce que l'on pense » (Fisher et Ury, 1982 :268, d).

Nous finirons par partager le postulat qui stipule : « que la non-violence est préférable à la violence et que la paix est préférable à la lutte, nous nous sommes évertués de trouver des moyens d'assumer pleinement nos responsabilités respectives aussi bien que d'envisager des manières de promouvoir des modes non violents d'interaction humaine » (Fischer et Taylor, 2004 :22).

Références bibliographiques

David Patrick. (2009). *La négociation commerciale en pratique*, Paris, Eyrolles, Editions d'organisation.

Fischer Jean et Taylor John (2004), *Dialogue interreligieux. Proposition pour construire ensemble*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer.

Fisher Roger et URY William (1982), *Comment réussir une négociation*, Paris, Editions du Seuil.

Gatelier, Karine et al. (2017), *Transformation des conflits. Retrouver une capacité d'action face à la violence*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer.

Kennedy John (1961), *Discours d'investiture du 20 janvier 1961*, Washington DC.

Kinkela Nsabi Jean Marie (2011), *Méthodes de recherche en Sciences Sociales*, Notes du cours de 2^e licence, ISC, Matadi-Rdc.

Larousse (2007), *Dictionnaire de poche*, Paris, Editions Larousse.

Microsoft Encarta (2009), « Encyclopédie Encarta : soft ».

Paugam Serge (2014), « Type idéal », *Sociologie, Les 100 mots de la sociologie*, <http://journals.openedition.org/sociologie/2481>, site consulté le 23 mars 2023.

Ury William (1993), *Comment négocier avec les gens difficiles. De l'affrontement à la coopération*, Paris, Editions du Seuil.

Ury William (2001), *Comment négocier la paix*, Paris, Editions du Seuil.